



@modamnet

تبیین اولیه از

نظریه فشار ذینفعان

Stakeholders Pressure Theory

حسین جلیلیان

دانشجوی دکتری و مدرس مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

Jalilian.2020@yahoo.com

مروری بر نظریه ذینفع (Stakeholder Theory)

- نظریه ذینفع در دهه ۱۹۷۰ مطرح و در دهه ۱۹۸۰، رویکرد ذینفع در حوزه استراتژی پدیدار شد.
- فارغ از اینکه توجه به ذینفعان در شرکت ها، انتخاب اخلاقی و یا فشار اخلاقی بوده است، شرکت ها هم تحت تأثیر ذینفعان و هم اثرگذار بر آنان هستند.
- شناسایی و طبقه بندی ذینفعان را یکی از پیش فرض های اولیه مدیریت مؤثر ذینفعان می دانند و مدل های نظیر مدل ماتریس قدرت/علاقه و مدل میچل از مهمترین آن هاست. این نظریه رویکرد هنجاری دارد.

ایرادات نظریه ذینفعان

- توجیه چرایی توجه به گروه های ذینفع که باید ذاتاً مبنای اخلاقی داشته باشد (Philips, 2003).
- ناکامی در توضیح چگونگی ایجاد توازن بین منافع ذینفعان مختلف
- ناکامی اصلی آن مربوط به عملی کردن این نظریه است که هر چند جذابیت هایی دارد اما با رویکرد هنجاری قابل اجرا نیست (Keay, 2010).
- بسیاری از تدبیرهای آن به دلیل فقدان آزمایش تجربی، بدون اثبات پذیرفته شده اند، ضمن آنکه در این زمینه محدودیت های قابل ملاحظه ای وجود دارد (Bruce & Jeffery, 2000).

طرح چند سوال مهم

- چرا برخی مدیران به نیروهای انسانی سازمان و انتظارات آنها پاسخ مناسبی نمی‌دهند؟ آیا آنها اهمیت و تأثیر منابع انسانی بر بهره‌وری و کسب اهداف سازمان‌شان را نمی‌دانند؟ چرا همین مدیران در برخی از موقعیت‌ها یا زمان‌ها برای انتظارات، درخواست‌ها و مسائل مربوط به نیروی انسانی ارزش و اهمیت زیادی قائلند؟
- چرا برخی مدیران و سازمان‌ها مشتری‌مدار نیستند و به خواسته‌ها و انتظارات و گاهی شکایات مشتریان چندان توجهی ندارند؟ آیا آنها اهمیت مشتری برای سازمان را نمی‌دانند؟ چرا همین مدیران در برخی موقعیت‌ها منابع سازمانی زیادی را بر جذب و حفظ مشتری متمرکز می‌کنند؟
- چرا برخی مدیران مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌شان را رعایت نمی‌کنند یا به برخی فشارهای محیط-های نهادی پاسخ نمی‌دهند و توجه چندانی به آنها نمی‌کنند؟ آیا آنها از تأثیر ذینفعان خارجی و قضاوت‌ها و تأثیرات محیط‌های نهادی بر رفتار و عملکرد سازمان‌شان اطلاع کافی ندارند؟ چرا در برخی شرایط همین مدیران خود را، برای مثال، پرچمدار مسئولیت اجتماعی می‌دانند؟
- چرا در یک سازمان مدیران آن ممکن است به فشارها و انتظارات مشتریان توجه زیادی کنند و دغدغه جذب و حفظ مشتریان را داشته باشند اما در همان حال به نیازها و انتظارات منابع انسانی خودشان چندان بها نمی‌دهند؟

رویکرد نظریه ذینفع در پاسخ به این سؤالات و ایراد اساسی آن

- بر اساس مدل‌های متداول رویکرد ذینفع برای تقسیم‌بندی و مدیریت ذینفعان، می‌توان متغیرهایی نظیر تحلیل قدرت، مشروع بودن، فوریت، میزان مشارکت بالقوه یا میزان خطر رقابتی بالقوه را برای دسته‌بندی ذینفعان، تحلیل نمود و استراتژی مورد نظر را برای هر کدام ارائه کرد.
- ایراد اساسی تحلیل بر این اساس، **پویایی‌ها و تغییرات در اعضا و منافع** هر یک از گروه‌های ذینفع است که انجام این تحلیل‌ها را با دشواری و تشخیص‌های نامطمئن همراه می‌سازد و نیازمند اطلاعاتی است که به راحتی در دسترس مدیران نیست.
- این ویژگی می‌تواند اثربخشی مدل‌هایی که بر شناسایی و دسته‌بندی ذینفعان تأکید دارند را با تردید مواجه سازد. زیرا در عمل برای مدیران رصد مستمر ذینفعان مختلف و تشخیص نوع ذینفع و منافع آنان **بسیار دشوار و شاید غیرواقع‌بینانه** می‌نمایاند.

نظریه فشار ذینفعان

Stakeholder Pressure Theory

■ نظریه فشار ذینفعان عنوان می‌کند که تصمیمات و اولویتهای مهم مدیران در هر زمان، پاسخ به فشارها و انتظارات آن گروه از ذینفعان است که در آن زمان بیشترین فشارها را بر سازمان وارد آورده‌اند (ذینفعان غالب).

مثال‌ها:

- بازگرداندن حقوق‌های نجومی مدیران دولتی در پاسخ به فشار افکار عمومی و رسانه‌ها بر دولت
- حمله موشکی به مواضع داعش در سوریه در پاسخ به انتظارات و مطالبات ملت ایران برای واکنش به اقدام تروریستی داعش در تهران
- راه‌اندازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان سازمان در پاسخ به فشارهای رقابتی برای حفظ مشتریان
- مصاحبه فوری با رسانه‌های جمعی برای بیان پایبندی شرکت به کیفیت و سلامت محصولات خود در فضایی که شایعه استفاده از یک ماده مضر در تولید محصولات آن صنعت در بازار و افکار عمومی وجود دارد.
- کار در شیفت شب برای تکمیل و تحویل به موقع سفارش‌های مشتریان
- تحریم برخی شخصیت‌های حقیقی و حقوقی آمریکایی توسط مجلس در پاسخ به اعمال تحریم‌های جدید علیه ایران
- کاهش قیمت محصول شرکت در پاسخ به عرضه محصول جدید توسط شرکت رقیب

اصطلاحات مهم در نظریه فشار ذینفعان

فشار

■ منظور از فشار، درخواست‌های متعدد، انتظارات فزاینده، مطالبات، دیکته‌ها (برای مثال، از طرف سهامداران)، انتقادات، شکایات و روندهای نامطلوب (نظیر تخریب‌ها، شایعات، و افشاگری-ها) از سوی ذینفعان غالب است که مدیران را ملزم یا وادار به واکنش‌های حساس می‌نماید.

■ با این تعریف واضح است که، **فشار الزاماً جنبه منفی ندارد** و می‌تواند برای سازمان **فرصت** یا **تهدید** به همراه داشته باشد.

ذینفع غالب

■ ذینفعان غالب، آن دسته از گروه‌های ذینفع هستند که در یک زمان یا وضعیت معین، به طور مستقیم یا غیرمستقیم، **بیشترین فشارها** را بر سازمان وارد کرده‌اند و تصمیمات و اقدامات اساسی مدیران سازمان در آن زمان، غالباً انعکاس یا **پاسخ** به اعمال فشار و قدرت آنهاست.

ادراک مدیران از فشار

- نکته حائز اهمیت این است که این **ادراک مدیران** است که تعیین می‌کند از ناحیه کدام گروه از ذینفعان و به چه میزان فشار بر سازمان وارد شده است.
- نوع، میزان و ماهیت فشار درک شده توسط مدیران به عوامل مختلف بستگی دارد از جمله (۱) ویژگی‌های شخصیتی، زمینه‌های کاری و قدرت مدیر، (۲) سیستم‌های اطلاع‌گیری، کسب بازخور، شکایات، انتقادات و پیشنهادات در سازمان، (۳) ویژگی‌های کارکنان. برای مثال، برخی کارکنان بازخورهای واقعی به مدیران ارائه نمی‌دهند. (۴) میزان و نوع روش‌های اعمال فشار توسط ذینفعان.
- ادراک فشار توسط مدیر می‌تواند **مستقیم** یا **غیرمستقیم** (با واسطه مدیران، کارکنان و سایرین) باشد.

پیامد بالقوه فشار دینفعان غالب: نوعی فرصت یا تهدید

- **تهدید:** افزایش شکایات و انتقادات از کیفیت محصولات یا خدمات یک شرکت توسط مشتریان (نظیر شرکت های خودروسازی ایران)
- **فرصت:** تقاضای موقتی بیش از حد برای محصولات و خدمات یک شرکت در یک وضعیت خاص نظیر قحطی موقتی (ارسال محموله هایی غذایی از ایران و ترکیه به قطر)

مدت مورد انتظار فشار: کوتاه مدت یا بلندمدت

- فشارهای ادراک شده از لحاظ زمانی می‌تواند کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد.
- **فشار کوتاه مدت:** اعتصاب گروهی از کارگران شرکت برای دریافت یا افزایش دستمزد خود یا تجمع اعتراض آمیز سپرده گذاران موسسات کاسپین و فرشتگان در مقابل بانک مرکزی (در خرداد ۹۶)
- **فشار بلندمدت:** شکایات مستمر از کیفیت نامطلوب محصولات و خدمات شرکت نوعی فشار بلندمدت است، زیرا ارتقاء کیفیت به عوامل مختلف وابسته است و در کوتاه‌مدت به راحتی امکانپذیر نیست.

طبقه بندی وضعیت های فشار

بر مبنای دو بعد:

(۱) نوع پیامد مورد انتظار از فشار (تهدید یا فرصت)،

(۲) مدت قابل پیش بینی اعمال فشار (کوتاه مدت یا بلندمدت)

		پیامد فشار	
		تهدید	فرصت
مدت مورد انتظار فشار	بلندمدت	فشارهای قرمز	فشارهای سبز
	کوتاه مدت	فشارهای زرد	فشارهای سفید

انواع وضعیت های فشار دینفعان غالب

فشارهای قرمز

■ فشار قرمز: وضعیتی است که مدیران فشار را به عنوان **تهدیدی بلندمدت** برای سازمان درک می‌کنند.

■ مثال‌ها:

- نارضایتی مستمر مشتریان از کیفیت محصول شرکت و تأثیر آن بر برند شرکت
- افزایش (نسبت) بدهی‌ها و تعهدات مالی شرکت (که ریسک ورشکستگی به دنبال دارد)
- ورود مستمر رقبای جدید و محصولات جایگزین به بازار
- شایعات قدیمی در جامعه درباره وجود ماده‌ای مضر در محصول شرکت
- نرخ بالای جابجایی و ترک خدمت نیروهای خبره سازمان

فشارهای سبز

■ فشار سبز: هنگامی که فشار درک شده توسط مدیران به عنوان **فرصتی بلندمدت** برای سازمان باشد، سازمان در وضعیت سبز قرار گرفته است.

■ مثال ها:

■ تقاضاهای زیاد مصرف‌کنندگان و فروشندگان یک کشور از یک برند معتبر خارجی برای حضور در بازار آن کشور

■ درخواست و پافشاری کارکنان سازمان بر ارتقاء سیستم منابع انسانی و ارزیابی عملکرد

■ مطالبات مستمر مشتریان برای تکمیل و تحویل سریعتر سفارشات خود

فشارهای زرد

■ فشار زرد: وضعیتی است که مدیران فشار را به عنوان تهدیدی کوتاه مدت درک می کنند.

■ مثال ها:

- معرفی محصول جدید به بازار از سوی شرکت رقیب،
- ترک خدمت یکی از مدیران کلیدی سازمان،
- افزایش تعرفه واردات یکی از مواد اولیه مورد استفاده شرکت،
- اعتصاب کارگران در اعتراض به تأخیر چند ماهه در پرداخت حقوق شان،
- تملیک بخشی از شرکت توسط سهامدار / مالک دیگر،
- فشار افکار عمومی بر دولت در مورد فیش های حقوقی گزاف برخی مدیران دولتی

فشارهای سفید

■ **فشار سفید:** وضعیتی است که فشار درک شده از سوی مدیران فرصتی کوتاه مدت برای سازمان به همراه داشته باشد.

■ مثال ها:

■ پرداخت مالیات تا موعد زمانی مقرر برای استفاده از تخفیف مالیاتی،

■ دریافت سفارش زیاد از یک مشتری که شرکت را ملزم به کار در شیفت های شب برای تحویل محصولات در زمان محدود می کند.

استراتژی های مدیریت فشار دینفعان

وضعیت فشار	استراتژی مناسب	مراحل بکارگیری استراتژی
وضعیت سبز	استراتژی تعاملی	۱. استقبال از فشار و تعامل با منشأ آن ۲. پاسخ موقتی و تاکتیکی به فشار ۳. تدوین و اجرای راهبرد برای پاسخگویی پایدار
وضعیت قرمز	استراتژی اثرگذاری	۱. آمادگی و پذیرش ۲. تعیین تاکتیک برای ایمن سازی وضع موجود ۳. تدوین و اجرای راهبرد تدافعی اثربخش
وضعیت زرد	استراتژی واکنشی	۱. پذیرش و آمادگی ۲. شناسایی و ارزیابی تاکتیک (ها) ۳. انتخاب و اجرای مؤثرترین تاکتیک (ها)
وضعیت سفید	استراتژی برداشت سریع (شکار)	۱. شناسایی فرصتهای نهفته در فشار ۲. یافتن روش های بهره برداری سریع ۳. اجرا یا بهره برداری

ویژگی های نظریه فشار دینفعان

■ نظریه فشار دینفعان **رویکرد عملی تری** به مدیریت دینفعان، در مقایسه با نظریه دینفعان، ارائه می دهد. این رویکرد پیشنهاد می کند، مدیران فشارهای بالقوه از ناحیه دینفعان غالب را شناسایی نمایند، ماهیت یا پیامد مورد انتظار از فشار (فرصت یا تهدید) و دوره زمانی فشار (کوتاه مدت یا بلندمدت) را ارزیابی کرده و متناسب با نوع فشار، استراتژی مناسب را برای مدیریت فشار بکار گیرند.

■ این نظریه، نگاه به دینفعان را از منظر یک «باید هنجاری و اخلاقی» تغییر می دهد و به موضوع از منظر «**یک هست و باید رقابتی**» (و نه الزاماً اخلاقی) می نگرد.

■ تا حد زیادی تحت تأثیر تفکر سازمان به عنوان **نظام سیاسی** قرار دارد و سازمان ها را عرصه های سیاسی برای اعمال قدرت و نفوذ و تأثیرگذاری بر تصمیمات و رفتارها می داند.

■ با **نظریه عقلانیت محدود سایمون** مطابقت دارد. بدین معنا که مدیران در دنیای واقعی به دلیل محدودیت های مختلف، نمی توانند تصمیمات کاملاً عقلایی اتخاذ نمایند و تحت تأثیر محدودیت های متعدد از جمله فشار دینفعان هستند.

■ با موضوع محوری علم اقتصاد یعنی «**تخصیص منابع محدود به خواسته های نامحدود**» مطابقت دارد. بدین ترتیب که در هر زمان، مدیران منابع و اولویت های سازمان را در پاسخ به فشارهای دینفعان غالب تخصیص می دهند و به ناچار و به طور موقتی ممکن است پاسخگوی دینفع یا دینفعان خاصی نباشند.

با احترام به ساحت علمی و اخلاقی اساتید فرهیخته و ارجمند مدیریت ایران

اگر من دوردست ها را دیده ام به دلیل ایستادن بر روی شانه های غول ها بوده است
(اسحاق نیوتون در نامه ۱۶۷۶).